

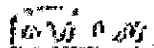
colección **académica**

Costos para una gestión estratégica y sustentable

■ **Marcelo Gustavo Podmoguilnye**

THOMSON REUTERS

LA LEY



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Prólogo del Prof. Carlos Diehl	XXIX
Prólogo del Prof. Dr. Amaro Yardin	XXXI
Prólogo del Prof. Daniel Farré	XXXIII
Prólogo del autor	XXXV
Agradecimientos.....	XXXIX

PARTE 1

LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA PARTE

Confesiones de un "Salieri" de Enrique Nicolás Cartier	3
El fenómeno "costos" y su determinación.....	4

CAPÍTULO 1

LA GÉNESIS DEL FENÓMENO ECONÓMICO "COSTO"

1. La teoría general del costo.....	7
2. Reflexiones sobre el accionar técnico y científico.....	8
3. El concepto de modelo.....	10
4. La economía de la producción. El origen del fenómeno "costo"	12
5. Los procesos de producción	19
6. La empresa como unidad de producción.....	23
7. Vinculación entre los conceptos de valor, proceso productivo y precio	25
8. Elementos constitutivos de los procesos productivos.....	26
9. Mapas de procesos de producción.....	27

	Pág.
10. Concepto económico del costo	30
11. La ecuación general del costo.....	32
12. Caso de aplicación de la ecuación general del costo para diferentes usos	35
Caso 1.1.....	35

CAPÍTULO 2

LOS FACTORES PRODUCTIVOS Y LOS COSTOS

1. Categorías de factores productivos	37
2. Categorías de procesos productivos	40
3. ¿Qué es una "relación de productividad"?	42
4. Tipo de relaciones de productividad	43
5. Cálculo del costo.....	43
6. Naturaleza de los factores	47
7. Caso para analizar las características generales de los factores productivos	49

CAPÍTULO 3

MODELOS DE COSTEO

1. El concepto de necesidad	51
2. Las consideraciones de necesidad de los factores	53
3. Los modelos de costeo y las técnicas de costeo.....	59
4. La necesidad de los factores desde lo cualitativo.....	59
5. La necesidad de los factores desde lo cuantitativo.....	61
6. Combinaciones de los modelos básicos o puros.....	63
7. Modelo de costeo variable resultante.....	64
8. Modelo de costeo completo resultante.....	65
9. Modelo de costeo variable normalizado.....	66
10. Modelo de costeo completo normalizado.....	67
11. Otras combinaciones posibles.....	69
12. Diferencia entre modelos y técnicas de costeo.....	73
13. Aspectos a tener en cuenta a la hora de normalizar costos.....	73

	Pág.
14. Casos prácticos para el desarrollo de técnicas de costeo a través de los modelos de costeo	78
Caso 3.1.....	78
Caso 3.2.....	81
Caso 3.3.....	81

CAPÍTULO 4

MODELOS DE ACUMULACIÓN DE COSTOS

1. Categorías de los procesos productivos.....	85
2. Principios y postulados básicos para el análisis de costos	87
3. Fases de vinculación en los procesos de acumulación de costos.....	89
Fase 1 - Vinculación factores-acciones	89
Fase 2 - Vinculación acciones mediatas - acciones inmediatas	90
Fase 3 - Vinculación acciones inmediatas - objetivos	91
4. El tratamiento de los factores en la acumulación de costos.....	92
4.1. Factores de tratamiento individual	93
4.2. Factores de tratamiento grupal.....	93
5. Caso de fincas de producción olivícola, sector primario e industrial - Relevamiento de procesos y confección de mapas de acumulación	95
5.1. Plantaciones y estructura de fincas.....	95
5.2. Actividades comunes a las empresas del sector primario.....	97
5.3. Agregados económicos medios - Sector industrial - Productores de aceite de oliva.....	103
5.4. Consideraciones para el armado de los modelos en la cadena olivícola.....	107
6. Caso de empresa gráfica - Relevamientos para confección de mapas de acumulación de costos.....	109
7. Casos de aplicación - Acumulación de costos	112
Caso 4.1.....	112
Caso 4.2	113

CAPÍTULO 5

COSTO DE LOS BIENES INTERMEDIOS

1. De la naturaleza de los bienes consumibles.....	117
1.1. Con relación a la potencialidad productiva.....	117

	Pág.
1.2. Con relación a la disponibilidad.....	117
2. Componente físico.....	118
2.1. Mermas.....	119
2.2. Índices de rendimiento y de eficiencia.....	121
2.3. Subproductos.....	122
3. Componente monetario.....	122
4. Administración de los bienes intermedios.....	124
4.1. Punto de pedido.....	125
4.2. Desarrollo del modelo LEO.....	126
5. Casos prácticos de aplicación vinculados con los bienes intermedios..	130
Caso 5.1.....	130
Caso 5.2.....	131
Caso 5.3.....	132
Caso 5.4.....	134
Caso 5.5.....	135
Caso 5.6.....	135

CAPÍTULO 6

COSTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. De la naturaleza de los recursos humanos.....	137
2. Determinación.....	138
3. Componente físico.....	139
4. Componente monetario.....	145
5. Casos prácticos de aplicación vinculados con los recursos humanos ...	147
Caso 6.1.....	147
Caso 6.2.....	148
Caso 6.3.....	150

CAPÍTULO 7

COSTOS DE LOS SERVICIOS

1. Características generales de los servicios.....	151
2. Tipologías de servicios.....	152
3. Clasificaciones propuestas para los servicios.....	161

	Pág.
CAPÍTULO 8	
COSTOS COMERCIALES, ADMINISTRATIVOS Y OTROS	
1. Costos de la no producción.....	169
2. Costos comerciales.....	170
2.1. Definición y características.....	170
2.2. Tratamiento de los costos comerciales.....	172
2.3. Administración de las ventas e información para la gestión.....	174
3. Costos administrativos.....	186
4. Costos financieros.....	188
4.1. Costos de los recursos financieros.....	188
4.2. Estructura de financiamiento.....	189
4.3. Orígenes del financiamiento.....	189
4.3.1. Financiamiento por entidades financieras.....	190
4.3.2. Financiamiento a través de acreedores.....	190
4.3.3. Capital propio.....	190
4.4. Función financiera.....	191
4.5. Cuantificación del costo financiero.....	193
5. Costos tributarios.....	194
5.1. Alcance.....	194
5.2. Impuestos, tasas y contribuciones especiales.....	194
6. Caso de aplicación sobre gestión de información de costos comerciales..	195
Caso 8.1.....	195

CAPÍTULO 9

LOS COSTOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Objetivos de la contabilidad financiera (patrimonial).....	201
2. Tipos de contabilidad.....	203
3. Contabilidad financiera, administrativa, de gestión, de costos y analítica.....	205
4. Contabilidad financiera y contabilidad de costos.....	207
5. Los objetivos de la contabilidad de costos.....	208
6. Los costos y las normas contables.....	209
6.1. Norma Internacional de Contabilidad N° 2 - Inventarios.....	210

	Pág.
6.1.1. Introducción.....	210
6.1.2. Alcance.....	212
6.1.3. Definiciones.....	212
6.1.4. Principio básico.....	213
6.1.5. Costo de adquisición.....	214
6.1.6. Costo de conversión.....	215
6.1.7. Distribución de costos indirectos.....	216
6.1.8. Consideraciones generales sobre distribución.....	216
6.1.9. Producción conjunta.....	217
6.1.10. Distribución de los costos conjuntos.....	217
6.1.11. Subproducto.....	218
6.1.12. Calidad.....	218
6.1.13. Empresas de servicios.....	219
7. El estado de costos.....	220
8. Los costos, la contabilidad y los usos informativos para la gestión.....	220
9. Casos de aplicación de confección de estados de costos.....	222
Caso 9.1.....	222
Caso 9.2.....	223
Caso 9.3.....	223
CAPÍTULO 10	
CONTINGENCIAS EN LOS PROCESOS	
DE AGUMULACIÓN DE COSTOS	
1. Costos por procesos.....	227
1.1. Introducción.....	227
1.2. Técnicas vinculadas con los costos por procesos.....	229
1.2.1. Valuación de Unidades de.....	229
2. Costos por órdenes.....	234
2.1. Aplicabilidad del sistema de costos por órdenes.....	235
2.2. Registros de las órdenes de trabajo.....	236
3. Producción múltiple conjunta.....	237
3.1. Introducción.....	237
3.2. Categorías de productos.....	239
3.3. Asignación de costos.....	241
3.3.1. Subproductos.....	241
3.3.2. Proceso especial del subproducto.....	243

	Pág.
3.3.3. Productos conexos.....	244
3.3.4. Medición física de la producción.....	244
3.3.5. Método del valor de las ventas en el punto de separación.....	245
3.3.6. Método del valor neto de realización.....	246
3.3.7. Selección de método.....	247
4. Casos de aplicación de determinación de costos a los fines contables en función de las contingencias en los procesos de transformación.....	248
Caso 10.1.....	248
Caso 10.2.....	250
Caso 10.3.....	252
CAPÍTULO 11	
EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	
1. Unidad de referencia: la actividad.....	257
2. Clasificaciones relativas a los factores y a las actividades.....	259
3. Pasos para la determinación de los costos de los objetivos productivos.....	262
3.1. Construcción de las bases de datos relacionales para poder suministrar información al costeo por actividades.....	263
3.2. Caso simplificado de aplicación del costeo basado en actividades.....	267
4. Casos prácticos de aplicación del costeo basado en actividades.....	271
Caso 11.1.....	271
Caso 11.2.....	272
Caso 11.3.....	273

CAPÍTULO 12

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES DE COSTOS Y GESTIÓN

1. Consideraciones generales.....	275
2. Etapas para la implementación de un sistema de costos.....	276
3. Caso de implementación de un sistema de costos integrado.....	277
4. Informes de costos.....	282
4.1. Características de los informes de costos y gestión.....	282
4.2. Tipos de informes.....	283
4.2.1. Informes de ejecución.....	283

	Pág.
4.2.2. Informes de funcionamiento	284
4.2.3. Informes operativos.....	285
4.2.4. Informes financieros.....	285

CAPÍTULO 13

COSTOS SUSTENTABLES

1. Los tiempos de transición global y la sustentabilidad.....	287
2. El reconocer a los demás.....	290
3. Del legado espiritual al desarrollo científico.....	291
4. Es necesario erradicar el concepto de rentabilidad a cualquier costo..	292
5. ¿Cómo se logra lo que llamamos sustentabilidad?.....	294
6. Algunas estadísticas claves para entender el movimiento cultural hacia la sustentabilidad.....	296
7. Los modelos que propone la "Teoría General del Costo" favorecerían el desarrollo sustentable de las organizaciones.....	297

PARTE 2

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE

1. Usos de la información de costos en la toma de decisiones.....	305
2. Generalidades referidas a las estrategias de reducción de costos.....	307

CAPÍTULO 14

LA GERENCIA BASADA EN ACTIVIDADES

1. El cambio hacia la gestión basada en la acción.....	309
2. El análisis de las actividades y el ABM.....	312
3. El <i>benchmarking</i> , una herramienta de gestión asociada al ABM.....	317
4. Ventajas y desventajas del ABM.....	322
4.1. Ventajas.....	322
4.2. Desventajas.....	322
5. Aplicabilidad del ABM en las empresas Pyme.....	323

	Pág.
6. Conexiones entre el ABC y el ABM.....	325
7. Caso de aplicación del ABM en empresas petroleras.....	327
8. Caso de aplicación del <i>benchmarking</i> en empresas de transporte de cargas del Mercosur.....	333
8.1. El comercio internacional en los países del Mercosur.....	333
8.2. El <i>benchmarking</i> y su utilidad como técnica de gestión en el actual entorno de actuación: el Mercosur.....	336
8.3. El transporte de cargas por automotor entre los países del Mercosur.....	337
8.3.1. El transporte internacional de cargas por automotor en la Argentina.....	338
8.3.2. El transporte internacional de cargas por automotor en Brasil.....	341
8.3.3. El transporte internacional de cargas por automotor en Uruguay.....	342
8.4. Análisis de costos en el transporte internacional de cargas.....	344
8.5. La normalización de parámetros físicos, necesaria para la resolución de las asimetrías en la valoración de los costos del transporte automotor de cargas.....	348

CAPÍTULO 15

FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS MARGINAL

1. Fundamentos del análisis marginal.....	357
2. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples alternativos.....	361
3. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples conjuntos.....	362
4. Punto de nivelación financiero.....	364
5. Margen de seguridad.....	367
6. Fórmulas para el cálculo de la utilidad.....	367
7. <i>Leverage</i> operativo (palanca operativa).....	368
8. Margen de operación.....	370
9. Restricciones de producción.....	370
10. Supuestos y críticas del análisis del punto de nivelación/equilibrio.....	371
11. Casos prácticos de aplicación del análisis marginal.....	373
11.1. Caso N° 15.1.....	373

	Pág.
Caso N° 15.2.....	374
Caso N° 15.3.....	374
Caso N° 15.4.....	375
Caso N° 15.5.....	375
Caso N° 15.6.....	376
Caso N° 15.7.....	377
Caso N° 15.8.....	378
Caso N° 15.9.....	379
Caso N° 15.10.....	380
Caso N° 15.11.....	381
Caso N° 15.12.....	381
Caso N° 15.13.....	382
Caso N° 15.14.....	383
Caso N° 15.15.....	384
Caso N° 15.16.....	385
CAPÍTULO 16	
DECISIONES CON INFORMACIÓN DE COSTOS	
1. El proceso de toma de decisiones.....	387
2. Análisis, costo-volumen-utilidad.....	389
2.1. Concepto y definición de punto de nivelación.....	389
2.2. Aportes.....	390
3. Costos relevantes para la toma de decisiones.....	392
4. Decisiones usuales basadas en el análisis marginal.....	393
4.1. El punto de indiferencia en las decisiones.....	393
4.2. Decisiones sobre "fabricar o comprar".....	394
4.2.1. Dejar de comprar y comenzar a fabricar.....	394
4.2.2. Dejar de fabricar y comenzar a comprar.....	395
4.3. Decisiones sobre discontinuidad de productos o líneas.....	395
4.4. Decisiones sobre la elección de equipos alternativos.....	396
4.5. Decisiones sobre reemplazo de equipos existentes.....	396
4.6. Decisiones sobre cambios en el uso de la capacidad.....	397
5. Casos de aplicación para decisiones sectoriales con análisis marginal.....	397
Caso N° 16.1.....	397
Caso N° 16.2.....	398
Caso N° 16.3.....	398

	Pág.
Caso N° 16.4.....	399
Caso N° 16.5.....	400
Caso N° 16.6.....	400
CAPÍTULO 17	
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	
1. El planeamiento estratégico-operativo.....	403
2. Etapa estratégica filosófica.....	405
2.1. Análisis de escenarios.....	405
2.2. Determinación de los valores, misión y visión de la organización.....	405
3. Etapa estratégica analítica.....	407
3.1. Análisis FODA.....	407
3.2. Determinación de los ejes estratégicos.....	409
4. Etapa operativa.....	410
4.1. Programación.....	410
4.2. Implementación.....	413
4.3. Evaluación comparativa.....	413
4.4. Realimentación.....	414
5. Caso de aplicación de planeamiento estratégico.....	414
CAPÍTULO 18	
EL PRESUPUESTO INTEGRADO A LA ESTRATEGIA	
1. Planes, programas y presupuestos.....	439
2. Naturaleza del presupuesto.....	440
3. Descripción y contenido del presupuesto integral.....	442
4. Integración del presupuesto.....	444
5. El proceso de gestión estratégica.....	446
6. Pronósticos de venta.....	449
6.1. Delimitación del mercado.....	450
6.2. Demanda del mercado.....	451
6.3. Decisiones sobre precios.....	453
6.4. Elaboración del presupuesto de ventas.....	455
7. Presupuesto de producción.....	456

	Pág.
8. Presupuestos de recursos de tratamiento individual	457
8.1. Presupuesto de consumo de bienes intermedios	457
8.2. Presupuesto de compra de bienes intermedios	458
8.3. Presupuestos de recursos humanos	460
8.4. Presupuestos de servicios de energía	463
8.5. Presupuestos de uso de bienes finales de capital	464
9. Presupuesto de costos de recursos con tratamiento grupal (CRTG).....	464
10. La importancia del seguimiento de los procesos en la determinación de los presupuestos vinculados a los costos.....	467
11. Presupuesto de inventarios finales	470
12. Presupuesto de costos de los productos o servicios a vender.....	471
13. Presupuesto de costos comerciales.....	472
14. Presupuesto de costos de administración	475
15. Estado de resultados proyectado.....	476
16. El presupuesto económico y el análisis marginal	477
17. Presupuesto financiero	479
17.1. Presupuesto de caja	479
17.2. Elaboración del flujo de fondos	482
17.3. Presupuesto de inversiones	487
18. Situación patrimonial proyectada.....	488
19. El presupuesto participativo.....	490
20. Casos prácticos de aplicación de presupuesto integral.....	491
Caso N° 18.1	491
Caso N° 18.2	493
Caso N° 18.3	494
21. Caso de aplicación de presupuesto integrado	495

CAPÍTULO 19

EL CONTROL PRESUPUESTARIO

1. Uso de las normalizaciones de ingresos y costos.....	509
2. Tipos de normalizaciones	510
2.1. Establecimiento de normalizaciones	510
2.2. Las normalizaciones en los bienes intermedios	511
2.3. Las normalizaciones en los recursos humanos.....	512

	Pág.
2.4. Las normalizaciones en los costos de los RTG	512
2.5. Análisis de desvíos	513
2.5.1. Análisis de las variaciones en los bienes intermedios	514
2.5.2. Análisis de las variaciones en los recursos humanos	515
2.5.3. Análisis de las variaciones en los costos de los recursos de tratamiento grupal.....	517
2.5.4. Variaciones en la eficiencia de los CRTG.....	519
2.5.5. Variaciones del volumen de producción.....	519
3. Alternativa del análisis de desvíos factor por factor	520
3.1. El análisis temporal de los momentos del factor	520
3.2. Relaciones de aprovechamiento de los factores	522
3.3. Relaciones de productividad (eficiencia) de los factores	523
3.4. Desvíos en el precio, en el aprovechamiento y en la eficiencia de los factores.....	525
3.5. Casos de eficiencia múltiple	528
3.6. Caso práctico de aplicación	529
4. Casos prácticos de aplicación para el control presupuestario.....	532
Caso N° 19.1	532
Caso N° 19.2	533
Caso N° 19.3	533
Caso N° 19.4	534
Caso N° 19.5	535
Caso N° 19.6	536
Caso N° 19.7	538
Caso N° 19.8	539

CAPÍTULO 20

TÉCNICAS DE GESTIÓN PARA LA REDUCCIÓN

DE COSTOS

1. El análisis de la cadena de valor por actividades	541
2. El "justo a tiempo" (just in time); la gestión de stocks y la gestión por actividades	544
3. El "costeo objetivo" como herramienta de apoyo al ABM en las etapas de diseño y desarrollo de los productos	549
4. El "análisis funcional" como complemento del ABM en los procesos de análisis de valor.....	554

	Pág.
4.1. Descripción de las funciones de los resultados productivos	555
4.2. Determinación del costo de las funciones.....	556
4.3. El análisis de la importancia de las funciones para los clientes....	557
4.4. Evaluación de los resultados.....	557
5. La teoría de las restricciones y sus relaciones con la gestión por actividades.....	558
6. La gestión de la calidad total (TQM - <i>Total Quality Management</i>) y su necesidad en la gestión por actividades.....	562
7. La mejora continua: La propuesta <i>kaizen</i>	566
8. Gestión del "ciclo de vida" de los objetivos productivos.....	567
9. Gestión medioambiental.....	572
10. Centro de servicios compartidos (<i>Shared Service Center</i>).....	576
11. Tercerización - <i>Outsourcing</i>	585
11.1. <i>Outsourcing</i> táctico.....	586
11.2. <i>Outsourcing</i> estratégico.....	586
11.3. Críticas al <i>outsourcing</i>	587
11.4. Desventajas del <i>outsourcing</i>	587
11.5. Ventajas - beneficios del <i>outsourcing</i>	588
CAPÍTULO 21	
TÉCNICAS DE COMANDO ORGANIZACIONAL	
1. Los mapas de funciones y actividades: Complementación con mapas de procesos.....	589
2. Pasos a seguir para la implementación de un cuadro de mando integral..	592
3. Utilidad del cuadro de mando integral en la gerencia basada en actividades (ABM).....	599
4. Representación económica de los objetivos a través de los factores críticos de éxito, los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral.....	600
5. Caso de aplicación de técnicas de reducción de costos y de alineamiento estratégico con tableros de comando.....	621
5.1. Organigrama funcional de la empresa.....	621
5.2. Actividades determinadas en los sistemas de costos.....	624
5.3. Bases para el desarrollo del plan estratégico de la empresa.....	631
5.4. Propuestas desarrolladas para el caso Causer SA.....	634

	Pág.
CAPÍTULO 22	
GESTIÓN EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE	
1. El principio de incertidumbre.....	643
2. La aceptación de la incertidumbre.....	645
3. El costo de la incertidumbre y la incertidumbre en los costos.....	646
4. La gestión estratégica de la incertidumbre.....	649
5. Conclusiones sobre la gestión de la incertidumbre.....	656
CAPÍTULO 23	
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
1. Algunas definiciones previas.....	660
2. Modelo de aprendizaje organizativo.....	663
3. Modelo de gestión del conocimiento.....	664
4. Los instrumentos de apoyo.....	665
4.1. Acciones a nivel individual.....	665
4.2. Acciones de nivel organizativo.....	667
4.3. Los facilitadores.....	668
5. El cambio en las organizaciones.....	671
CAPÍTULO 24	
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	
1. Sistemas integrados de información.....	677
2. La importancia de los cubos de información.....	682
3. Implementación del sistema - etapas a ser desarrolladas en las organizaciones.....	684
3.1. Requerimientos de información.....	684
3.2. Análisis de las fuentes de datos.....	684
3.3. Definir la estructura tecnológica de la organización.....	684
3.4. Diseño del sistema de información para ejecutivos (<i>Executive Information System - EIS</i>).....	685
3.5. Información interna.....	685
3.6. Información externa.....	685
4. Información generada por los sistemas integrados de gestión (EIS).....	686

5. Los mapas de soluciones y sus finalidades.....	687
6. Direccional toda la organización al concepto de empresa extendida ..	690
7. Introducción a los sistemas MRP	691
8. MRP I.....	693
8.1. Comparación de los sistemas MRP con las técnicas tradicionales de gestión de stocks.....	693
8.1.1. Fuentes de información de los sistemas MRP I	696
8.1.2. Plan Maestro de Producción (PMP).....	698
8.1.3. Gestión de stock.....	699
8.1.4. Lista de materiales - BOM (<i>Bill of Materials</i>).....	700
8.1.5. Proceso de explosión de necesidades.....	702
8.1.6. Lógica del procesamiento MRP.....	703
9. MRP II.....	704
9.1. Niveles del MRP II.....	706
9.2. Puesta en marcha del sistema MRP II.....	707
10. Diferencias entre los sistemas MRP I y II.....	708
11. Beneficios obtenidos de la implementación de un MRP	709
12. El modelo de negocios CRM.....	710
12.1. El viaje hacia CRM; un largo camino para las organizaciones.....	714
12.2. Claves a tener en cuenta para que CRM funcione adecuadamente..	716
12.3. ¿Qué impulsa las inversiones en estrategias modelizadas por el software CRM?	718
12.4. Plan y estrategia de implementación CRM.....	719
12.5. Integración en el marco empresarial	723
13. Alternativas para el desarrollo de los SIG.....	725
14. Caso de implementación parcial de un SIG con información heterogénea.....	728

CAPÍTULO 25

EPÍLOGO: HACIA UN NUEVO CONCEPTO DEL COSTO

1. Lo real... y la realidad	737
2. La razón de la existencia de lo real y de la realidad	739
3. Entonces... teoría del costo... ¿o qué?.....	741
4. Hacia un concepto del costo, menos económico y más filosófico.....	744

APÉNDICES

APÉNDICE 1	
CASOS ADICIONALES DE APLICACIÓN DEL ANÁLISIS MARGINAL	
a) Punto de nivelación con producción simple y herramientas vinculadas...	751
Caso N° A1.1.....	751
Caso N° A1.2.....	752
Caso N° A1.3.....	752
Caso N° A1.4.....	753
Caso N° A1.5.....	754
b) Decisiones vinculadas a la mezcla de productos.....	755
Caso N° A1.6.....	755
Caso N° A1.7	755
Caso N° A1.8.....	756
Caso N° A1.9.....	756
c) Casos integrales de análisis marginal	757
Caso N° A1.10.....	757
Caso N° A1.11.....	757
Caso N° A1.12.....	759
APÉNDICE 2	
CASOS ADICIONALES DE APLICACIÓN DE PRESUPUESTO INTEGRAL	
a) Presupuestos en empresas comerciales	761
Caso N° A2.1	761
Caso N° A2.2	762
b) Presupuestos en empresas industriales.....	763
Caso N° A2.3.....	763
Caso N° A2.4.....	765
c) Control de las operaciones	768
Caso N° A2.5.....	768
Caso N° A2.6.....	768
Caso N° A2.7.....	769

APÉNDICE 3

APLICACIÓN DE SOLVER EN LA RESOLUCIÓN DE MEZCLAS CON ANÁLISIS MARGINAL EN PROCESOS MÚLTIPLES ALTERNATIVOS

771

APÉNDICE 4

TUTORIAL BÁSICO PARA LA APLICACIÓN DEL SOFTWARE OROS QUICK PARA DESARROLLO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

779

APÉNDICE 5

HISTORIAS Y CASOS VINCULADOS CON LOS COSTOS

Introducción a los casos/historias de costos..... 793

Conclusiones sobre los casos presentados..... 811

APÉNDICE 6

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y DE LECTURA RECOMENDADA

813